Ordre des conseillers
en ressources humaines
et en relations industrielles
agréés du Québec

Notre mission, votre réussite

Certifié ISO 9001: 2000

Le développement de la formation de la main-d'œuvre

Mode d'emploi pratique

Tous droits de reproduction et d'adaptation de l'ensemble ou d'une partie du présent ouvrage sont réservés. La reproduction et l'utilisation d'un extrait quelconque de cet ouvrage, par quelque procédé que ce soit, électronique ou mécanique, en particulier par photocopie et par microfilm, sont interdites sans l'autorisation de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.

La formation de la main-d'œuvre

Un outil de développement puissant pour l'entreprise et le travailleur québécois

Guide pratique sur le développement de la formation de la main-d'œuvre

préparé par

l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec

en collaboration avec

l'Ordre des comptables généraux licenciés du Québec

Mars 1996
Révisé en mars 2004

Comité de révision du document

Normand Richard, CRHA
Directeur, ressources humaines, Transcontinental inc.

Jocelyne Parisella
Journaliste indépendante

Nathalie Roy, MBA
Ordre des conseillers en ressources humaines
et en relations industrielles agréés du Québec

Avant-propos

Depuis janvier 1996, la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* est en vigueur. Celle-ci enjoint aux entreprises québécoises assujetties d'investir l'équivalent de 1 % de leur masse salariale dans la formation de leur main-d'œuvre.

Pour l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, il est impératif que cette mesure devienne un outil de développement puissant pour les entreprises québécoises et non simplement une taxe de plus.

On ne le dira jamais assez, avec l'émergence du village global, marqué par le libre-échange et la mondialisation des marchés, le monde du travail au Québec a radicalement changé au cours des dernières années. Il importe de se doter rapidement d'outils favorisant une transition rapide des standards peu exigeants qui caractérisent les économies protégées à ceux très élevés du marché mondial. La formation de la main-d'œuvre constitue probablement la pierre angulaire de cette évolution.

Convaincu plus que jamais que l'actif le plus important de la société québécoise est la qualité de ses ressources humaines, l'Ordre, qui a pour fonction principale la protection du public et qui regroupe, à cette fin, des professionnels des milieux universitaires, patronaux et syndicaux du Québec, entend favoriser, dans ce contexte, le développement de la formation de la main-d'œuvre.

C'est donc avec la volonté de faciliter la mutation des dépenses de formation en investissements dans la formation que l'Ordre a conçu ce *Guide*, en collaboration avec son comité de travail sur la formation de la main-d'œuvre, de façon à ce qu'il puisse répondre aux préoccupations majeures des intervenants dans ce domaine.

À cet égard, l'Ordre poursuit trois objectifs :

- convaincre les entreprises d'accorder de l'importance à la formation de la main-d'œuvre et de démontrer leur intérêt à cet égard;
- expliquer à ceux qui ont ou qui auront à y veiller le processus à respecter, quel que soit le secteur d'activité concerné;
- informer les entreprises sur la *Loi favorisant le développement de la main-d'œuvre,* source de ce projet.

Les balises suivantes ont cependant été suggérées au comité :

- l'Ordre favorise l'émergence de nouvelles attitudes et approches liant l'intérêt commun (profitabilité, développement de l'entreprise et de l'emploi, qualité des emplois et des conditions de travail, relations plus humaines) au succès de l'entreprise; de façon encore plus pratique et incitative, la formation doit signifier pour l'employeur compétence, efficacité et productivité; pour l'employé, la formation doit être synonyme d'employabilité dans le cas d'une formation qualifiante et transférable;
- la formation de la main-d'œuvre est un outil puissant pour accroître la compétitivité et la productivité des entreprises québécoises et, par conséquent, ne doit pas être uniquement étudiée au regard de la loi; on devrait donc retrouver dans ce guide une synthèse de tous les éléments compris dans ce thème;
- l'employeur et le travailleur sont tous deux responsables de l'amélioration des compétences dans l'entreprise; rappelons que l'Ordre proposait, dans un mémoire présenté lors d'une commission parlementaire sur le sujet, que les activités qui font l'objet d'une entente patronale-syndicale constituent automatiquement une dépense admissible; dans ce domaine, comme dans bien d'autres d'ailleurs, l'Ordre favorise le partenariat, voire le paritarisme, et

refuse que la définition de comité de formation dans une entreprise puisse inclure un comité qui n'est formé que par du personnel d'encadrement.

Nous avons aussi souhaité que le document soit le plus complet possible, sans pour autant qu'il ne devienne lourd, le plus près possible du quotidien des entreprises, sans pour autant négliger les principes fondamentaux.

L'Ordre désire contribuer à l'implantation d'une véritable culture de la formation de la main-d'œuvre au Québec. Avec la publication de ce guide et aujourd'hui avec sa mise à jour, nous espérons qu'un pas de plus dans la bonne direction a été accompli.

Table des matières

Avant-propos IV

Introduction 7

Pourquoi assurer la formation du personnel? 9

Comment assurer la formation? 13

2.1 Diagnostic préliminaire 16

2.2 Analyse des besoins de formation 18

2.3 Planification des activités de formation 20

2.4 Organisation des activités de formation 24

2.5 Évaluation des activités de formation 28

La gestion interne de la formation 32

Conclusion 42

Terminologie 43

Bibliographie des références pour la terminologie 47

Bibliographie des ouvrages cités et consultés 48

Introduction

À l'heure de l'intégration de plus en plus poussée de leurs économies nationales, tous les pays industrialisés s'intéressent à la formation de la main-d'œuvre. Dans certains cas, il s'agit d'une mode récente alors que dans d'autres, cette préoccupation fait partie de la culture des entreprises pour ne pas dire des traditions nationales. Le Canada n'échappe pas à ce mouvement d'idées, à la recherche de pratiques nouvelles qui l'accompagne ainsi qu'au souci d'innovation que ce mouvement entraîne.

Certaines grandes entreprises canadiennes ressentent directement les pressions découlant de la **globalisation des marchés**. Leur performance doit désormais soutenir la comparaison avec celle d'entreprises possédant une stature mondiale. Plusieurs entreprises de taille plus modeste, mais qui exportent leurs produits ou leurs services, ambitionnent de satisfaire une clientèle dont les **critères de qualité** sont de plus en plus élevés.

Les employés réalisent que la formation exerce une influence croissante sur leur vie professionnelle. Tout d'abord, elle constitue une condition incontournable de leur entrée sur le marché du travail. En second lieu, elle augmente la probabilité qu'ils conservent leur emploi. Finalement, elle maintient leur employabilité en leur permettant de se développer, soit dans une même entreprise, soit au service de plusieurs employeurs d'un même secteur d'activité.

Un nombre grandissant d'entreprises réalisent que le progrès technologique ne peut relever à lui seul le défi de la qualité. Après avoir effectué des investissements majeurs pour l'acquisition de machinerie ou pour l'implantation de systèmes nouveaux, elles constatent qu'elles ont besoin de l'**intervention humaine** pour tirer tout le profit possible de ces systèmes. Leurs ressources se doivent d'être plus qualifiée et adaptée à ces changements technologiques.

Les gouvernements reconnaissent que la formation et le développement de la main-d'œuvre représentent des priorités pour une **économie développée**. À l'époque, la ministre du Travail du Québec, madame Louise Harel, déclarait, lors de l'examen du projet de loi 90 visant à favoriser le développement de la formation de la main-d'œuvre, que les entreprises ont dépensé l'équivalent de 18 % de leur masse salariale en achat d'équipements en 1994. Il lui semblait évident qu'elles allaient investir l'équivalent de 1 % de cette même masse salariale pour tirer tous les gains de productivité possibles de ces équipements de pointe.

- Quel que soit le contexte dans lequel on y fait référence, la notion de formation ainsi que toute la terminologie qui s'y rattache peuvent prendre plusieurs sens. C'est pourquoi le lecteur trouvera en fin de document un lexique qui l'aidera à préciser le sens de divers mots reliés à la formation. Nous nous contenterons de distinguer ici trois de ces termes : la sensibilisation, l'information et la formation.
- La **sensibilisation** des personnes consiste à attirer leur attention sur un élément de leur vie professionnelle auquel elles ne prêtent peut-être pas toute l'attention requise. C'est le premier stade de tout projet de formation.
- L'**information** désigne l'ensemble des faits disponibles sur un sujet donné. Informer consiste à transmettre un message, une information.
- La **formation** va plus loin puisqu'elle attache beaucoup d'importance à la réaction de la personne qui reçoit le message. Dans cet ordre d'idées, la formation implique l'acquisition d'habiletés et d'attitudes ainsi que l'intégration des savoirs dans la pratique quotidienne de la vie. La **formation en entreprise**, pour sa part, désigne l'ensemble des efforts planifiés, déployés pour le compte de l'entreprise et qui visent à favoriser l'acquisition par ses membres des compétences propres à contribuer à son efficacité (traduit de Bramley, 1991, p.xiv).

Quatre remarques découlent de ces distinctions :

- la formation est un processus bidirectionnel. Le formateur ne saurait faire du bon travail sans tenir le plus grand compte de la réaction des personnes en formation;
- la formation exige une planification attentive, partie importante d'un processus systématique;
- la formation vise à modifier des idées, à développer des habiletés et des attitudes chez des personnes ou des groupes;
- la formation s'intéresse à l'amélioration de la compétence des individus dans le but de favoriser l'atteinte des résultats d'affaires de l'entreprise.

À la rigueur, des activités de sensibilisation et d'information peuvent être menées de façon unilatérale en ne tenant compte que des préoccupations de l'entreprise. Si elle veut réussir, la formation doit plutôt établir un équilibre entre deux ordres de besoins : ceux des personnes, exprimés sur une base individuelle ou collective, et ceux de l'employeur. Cet équilibre ne peut résulter que de l'**implication de tous les partenaires** (direction, formateurs internes ou externes, superviseurs, employés, syndicat, experts) dans le projet de formation.

Chapitre 1

Pourquoi assurer la formation du personnel?

Pour réaliser sa mission, l'entreprise doit accorder toute l'importance qu'elle mérite à la contribution des activités de formation.

Tous les observateurs de la scène économique mondiale reconnaissent que le contexte dans lequel évoluent les entreprises change à un rythme de plus en plus rapide. Cela signifie qu'elles doivent se réadapter à un environnement qui se modifie sans cesse et les ressources humaines jouent alors un rôle déterminant dans ce processus d'ajustement. Sans la polyvalence, la flexibilité et l'implication de ses employés, une entreprise ne peut devenir une organisation apprenante capable de relever ce défi. Il y a maintenant plus de dix ans, Peter Senge publiait *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organisation.* Depuis, nombreuses sont les entreprises qui ont tenté l'application des grands principes que l'on y retrouvait et Peter Senge a poursuivi son apprentissage des organisations apprenantes.

Il est vrai que, malgré toute la bonne volonté du monde, seul un personnel bien formé peut répondre à ces attentes. Dans un article de 1988, Thomas Kochan du M.I.T. rapporte les résultats d'une enquête menée dans plusieurs usines d'assemblage d'automobiles, aussi bien aux États-Unis qu'au Japon. Il en vient à la conclusion que la technologie la plus avancée ne peut remplir ses promesses que si elle s'accompagne d'un réel progrès dans la gestion des ressources humaines. Il précise que la main-d'œuvre des usines les plus productives possède trois caractéristiques auxquelles la formation est loin d'être étrangère : la compétence, l'adaptabilité et la motivation.

L'idée de devenir responsable de la formation de leur main-d'œuvre sous prétexte que cet investissement se traduit par une augmentation éventuelle des profits ne sourit pas à certains entrepreneurs. Selon eux, le personnel doit se former lui-même. Ces mêmes entrepreneurs considèrent que tout investissement ayant pour but de former leurs employés risque d'être une perte sèche puisque ces derniers, une fois mieux qualifiés, quitteront l'entreprise.

Reconnaissons tout d'abord que ce risque existe bel et bien. Cependant, la formation fait partie de la culture de nombreuses entreprises sans que le taux de roulement de leur personnel soit anormalement élevé. Qui plus est, un nombre grandissant de personnes souhaitent justement travailler pour des compagnies qui privilégient la formation continue de leur main-d'œuvre. De plus, la plupart des décisions importantes qui concernent la survie et le développement des organisations sont prises en situation d'incertitude. La formation n'échappe pas à cette loi du monde des affaires. Finalement, on peut se demander si elle incite un employé à quitter l'organisation ou si elle ne le place tout simplement pas en position de pouvoir le faire? En d'autres termes, avec ou sans formation, un employé insatisfait quittera l'entreprise tôt ou tard. Bien au contraire, on peut même penser qu'une fois formé, il deviendra plus productif, ce qui pourrait bien l'amener à mieux apprécier l'importance de sa contribution à la vie de l'entreprise. Ce sentiment d'être utile représente un facteur de motivation puissant, au regard de l'engagement d'un employé envers l'entreprise. Notons au passage que si le besoin en formation est bien réel, l'organisation perd de l'argent avec des travailleurs dont la performance se situe au-dessous de ce qu'elle pourrait être s'ils étaient plus compétents.

Il faut donc assurer la formation parce que la culture d'entreprise, définie comme un ensemble de valeurs, d'attitudes et de comportements acceptés par la majorité des membres d'une organisation, incite de plus en plus à déployer des efforts dans une direction commune. Dans cet ordre d'idées,

l'entreprise adopte une stratégie risquée lorsqu'elle s'en remet à une forme ou à une autre d'**autoformation**, d'entraide ou de **jumelage** (un travailleur débutant est pris en charge par une personne plus expérimentée) sans accompagner ces modes d'apprentissage professionnel d'un encadrement suffisant. Que sait-elle de la qualité des compétences transmises lors d'une formation dite « sur le tas » non structurée?

On peut imaginer à quelles difficultés s'expose une banque qui laisse son personnel apprendre, de cette façon, le maniement de son système informatique. Comme le formateur est choisi au hasard, le nouvel employé risque de n'apprendre que les fonctions les plus usuelles. Celles-ci ne lui seront d'aucune utilité lorsqu'il devra traiter avec un client éprouvant un problème peu courant. Pis encore, le nouvel employé pourrait fort bien apprendre, comme s'il s'agissait de procédures normales, des « trucs » qui lui permettent de donner un service plus rapide, mais en court-circuitant le système!

Cette façon d'apprendre peut aussi présenter l'inconvénient de perpétuer les mauvais apprentissages sinon de les aggraver.

Tout au contraire, la **formation structurée**, c'est-à-dire planifiée et intégrée au plan stratégique de l'entreprise, fait appel à des principes et à des pratiques ayant fait leurs preuves. Elle initie donc les employés aux meilleures méthodes de travail, favorisant ainsi un meilleur contrôle des coûts. Il en découle de multiples économies : réduction du niveau d'erreurs et de rejets, baisse du nombre de plaintes des clients et par conséquent économie des sommes consacrées au traitement de celles-ci, etc. Le risque associé à la qualité de la formation sur le tas est bien réel, mais il peut être réduit.

Cependant, on dénote l'émergence de nouvelles tendances à ce propos. Songeons par exemple au mentorat, au codéveloppement, à l'apprentissage dans l'action, au *coaching*, à la formation par affectation, à la formation multimédia qui, en raison de sa flexibilité, gagne la faveur de plusieurs.

Pétromont a recours à des employés à titre de formateurs et de compagnons; ceux-ci sont soit des professionnels, soit des employés détenant une certification de l'entreprise, attestant qu'ils possèdent la compétence requise pour transmettre des connaissances.

Dans un tel contexte, l'autoformation et le jumelage deviennent des activités de formation complémentaires utiles.

D'un autre point de vue, le processus d'apprentissage est souvent l'occasion pour l'employé novice ou pour l'employé à qui l'entreprise demande d'effectuer des tâches nouvelles d'entrer en contact avec des valeurs, des coutumes, des comportements nouveaux. Or, lorsque la formation s'effectue par l'entremise d'un jumelage non structuré, l'entreprise n'exerce aucun contrôle sur les valeurs ainsi transmises. L'apprenant peut aussi bien adopter, en toute bonne foi, des valeurs qui sont contraires à la culture de l'entreprise. Ainsi, la formation contribue à véhiculer les valeurs et la culture de l'entreprise.

L'autoformation ou le jumelage existent dans tous les milieux de travail. Ces deux approches de formation peuvent déboucher sur des résultats intéressants pour l'individu et l'entreprise, mais à deux conditions :

- elles doivent être structurées : des employés qualifiés agissent à titre d'instructeurs; la formation se déroule selon un horaire préétabli; le processus est assorti d'objectifs qui se prêtent à une forme quelconque d'évaluation;
- ces deux modes de formation doivent faire partie d'un plan global, qui indique clairement l'intention de l'entreprise d'offrir à ses employés une formation qualifiante et si possible transférable.

Il faut aussi assurer la formation parce que les entreprises déplorent le fait de ne pas pouvoir pourvoir de nombreux postes, faute de trouver du personnel possédant les qualifications minimales attendues. À ce problème s'en ajoute un second. Les modes contemporains de gestion et de production font en sorte que le personnel, en plus des qualifications de base, doit être orienté vers la **polyvalence**, la **flexibilité** et l'**implication**. Dans ce contexte, il est plus avantageux pour l'entreprise de former des personnes qui sont déjà à son service, c'est-à-dire qui sont acclimatées à sa culture, que de former à partir de zéro de nouveaux collaborateurs. La formation sensibilise l'employé aux contraintes auxquelles l'entreprise doit faire face, ce qui lui permet de mieux comprendre son rôle à titre de partenaire. Un tel employé est un atout, aussi bien sur le plan de la productivité que sur celui de l'image de marque qu'il véhicule auprès de la clientèle externe.

Pour beaucoup d'entreprises, la proportion des coûts de main-d'œuvre en regard des coûts totaux est significative. De nombreux experts relient l'existence de cours de formation planifiés et donnés avec soin à une amélioration de la productivité. Dans ce contexte, la formation constitue une sorte d'investissement secondaire, visant à tirer le meilleur profit possible de l'investissement principal qu'est la masse salariale. Selon le rapport quinquennal sur la mise en oeuvre de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* les employeurs ont investi en moyenne 1,75 % de leur masse salariale dans la formation de leur personnel; plus de 75 % d'entre eux ont investi l'équivalent d'au moins 1 % de leur masse salariale en formation. Il est regrettable de constater que, chez les employeurs dont la masse salariale est inférieure à un million de dollars, seulement 65 % avaient réussi, en 1998 à invertir 1 % de leur masse salariale dans la formation.

Assurer la formation pour rendre les employés aptes à bien effectuer leur travail ainsi qu'à développer leur autonomie a également un **effet positif** sur les relations entre les superviseurs de premier niveau et les employés. Les cours sont souvent l'occasion pour ces deux catégories de personnel de mieux comprendre les contraintes avec lesquelles l'autre groupe doit composer. On peut penser que, lorsque des difficultés surviendront, ils opteront pour une approche axée davantage sur la résolution de problèmes que sur le conflit. Ces rapports basés sur des faits ainsi que sur des objectifs communs constituent un facteur important dans l'assainissement du climat de travail.

Conséquence directe de la globalisation des échanges ainsi que de la diffusion des connaissances scientifiques et techniques, la technologie de pointe devient de plus en plus accessible. Tout peut être copié. De sorte que de plus en plus d'entreprises réalisent qu'une main-d'œuvre bien formée constitue un avantage que les concurrents ne peuvent copier et qui leur confère donc une longueur d'avance bien réelle.

Une main-d'œuvre bien formée est capable de détecter et de transformer en profits additionnels toutes sortes d'**économies de fonctionnement interne** : réduction du nombre d'erreurs de facturation, élimination des retards de livraison, meilleure utilisation de l'équipement, etc. L'organisation progresse parce que ses membres savent bien faire les choses. Plus important encore, cette amélioration du fonctionnement interne se manifeste aussi par une amélioration de sa performance externe. Ces ressources humaines, parce qu'elles sont compétentes, permettent à l'entreprise de s'adapter avec succès à son marché, c'est-à-dire de livrer à ses clients le produit ou le service qu'ils souhaitent se procurer, dans les délais requis et à un prix de plus en plus compétitif. D'où une seconde source de progrès pour l'entreprise : la capacité de ses membres de bien faire les bonnes choses.

Bref, la formation est bénéfique, tant pour les employés que pour l'organisation qui les emploie. Cependant, ces profits à court et à moyen termes ne doivent pas faire oublier l'objectif ultime de l'énergie consacrée à la formation : l'**amélioration continue des résultats d'affaires de l'entreprise**, résultats dont dépendent sa survie, son développement et, conséquemment, le bien-être de ses employés.

La rentabilité de l'investissement en formation demeure difficile à quantifier, de plus en plus de recherches y sont consacrées. Toutefois, il existe des études assez percutantes démontrant la

rentabilité globale de l'investissement dans la formation et des méthodes pour ce faire ont été élaborées.

Rappel

Pourquoi assurer une formation de qualité?

- Pour réaliser sa mission
- Pour maintenir l'employabilité et les compétences
- Pour améliorer sa productivité
- Pour relever les défis de la compétitivité
- Pour développer ses marchés

Chapitre 2

Comment assurer la formation?

Auteurs et praticiens s'entendent pour formuler des remarques concernant le développement, le déroulement et l'évaluation d'un programme de formation. Un programme réussi s'accompagne dès le départ d'**une stratégie de communication appropriée**. Celle-ci remplit plusieurs fonctions :

- sensibiliser et informer les personnes et les groupes concernés quant aux objectifs du processus de formation;
- confirmer le but premier : rendre les individus meilleurs et l'organisation plus performante;
- réduire le niveau de stress associé à la mise en place de projets mobilisant des investissements majeurs et impliquant la nécessité, pour plusieurs, de modifier leurs façons de faire les choses;
- établir une approche commune qui consiste à parler des mêmes choses avec des mots dont le sens est équivalent.

Un projet de formation implique plusieurs acteurs, chacun jouant un rôle en regard aussi bien de la mise en oeuvre du programme que des résultats escomptés :

- la **direction** alloue les ressources sans lesquelles il n'existe pas et exerce un leadership en l'absence duquel il ne peut se développer;
- les **bénéficiaires** réalisent, pour le compte de l'organisation, les apprentissages requis;
- les **superviseurs** exercent, pour leur part, une influence déterminante sur le succès du projet, lorsqu'il s'agit d'inciter ou d'encourager les employés formés à utiliser les nouvelles compétences acquises;
- les **experts** définissent les connaissances à acquérir pour mener à bien les différents processus de production de biens ou de services.

Prévoir des rencontres permettant aux intervenants de valider le plan de formation, à des étapes jugées critiques, constitue une stratégie à la fois prudente et fructueuse.

- L'expérience démontre les facteurs suivants favorisent également **le succès d'un programme de formation.**
  - Un **leadership dynamique de la direction** qui encourage et soutient l'adoption, par les membres de l'organisation, des comportements propres à améliorer la performance de l'individu et de l'entreprise. La présence de ce leadership s'observe à deux niveaux : sur le plan de la culture, les dirigeants tiennent un discours qui souligne l'importance de la formation au regard du développement de l'entreprise. En ce qui concerne la pratique, ils effectuent des investissements systématiques, c'est-à-dire qui visent l'atteinte d'objectifs planifiés dans le cadre d'une action à long terme.

L'expérience de plusieurs années de la compagnie Kraft, dans le domaine de la formation, mérite d'être mentionnée. Non satisfaite de tenir un discours qui vante les mérites de la formation, l'entreprise y consacre année après année des sommes considérables. Cet engagement, aussi bien sur le plan des principes et de la culture que sur celui des pratiques, permet à l'organisation de déployer avec constance des efforts qui ne portent souvent leurs fruits qu'à moyen ou même à long termes. Dans la même veine, la société Pétromont n'hésite pas à engager les ressources humaines et financières nécessaires pour mener à bon port le dossier de la formation.

- Un **consensus des partenaires** qui permet une meilleure collaboration entre la direction, la supervision, le syndicat, les employés, les experts et les fournisseurs.
- L'existence, chez les employés, **des capacités suffisantes pour tirer profit des apprentissages offerts**, de même que la motivation d'apprendre, de s'améliorer. En d'autres termes, si l'employé réalise le profit personnel qu'il en retirera, il assumera davantage la responsabilité de sa propre formation professionnelle.

Les Emballages Consumers, en collaboration étroite avec le syndicat qui représente les employés, ont fort bien perçu toute l'importance de cette question. C'est pourquoi l'entreprise a procédé à une enquête détaillée qui lui a permis de préciser aussi bien le niveau de motivation que les capacités de ses employés, tout en respectant un degré de confidentialité satisfaisant pour tous les partenaires. Ce bilan l'a incitée à se lancer dans un programme de formation d'une durée trois ans.

- Un **programme sur mesure** appliqué à la réalité de l'entreprise et aligné sur sa mission et ses résultats d'affaires.

Chez Pétromont, de même que chez Air Liquide, un programme de formation débute toujours par une demande des gens de terrain, par une obligation de répondre à des normes imposées ou encore par des initiatives personnelles. Dans tous les cas, le contenu des cours est analysé par l'entreprise afin de s'assurer qu'il convient bien aux objectifs d'apprentissage et de performance définis. Chez Pétromont, presque tous les cours sont donnés par des employés de l'entreprise. Air Liquide fait plus volontiers appel à des formateurs externes. Dans les deux entreprises cependant, les responsables insistent auprès de leurs concepteurs pour que les cours se basent sur des expériences vécues par les employés dans leur milieu de travail. Ce sont les superviseurs qui évaluent dans quelle mesure les employés formés manifestent, dans leur travail, les comportements nouveaux attendus.

- Un **milieu de travail favorable** , facteur digne de mention, c'est-à-dire des équipements en bon état de fonctionnement, une révision des façons de faire les choses orientée vers la qualité, une supervision impliquée dans la démarche de formation et prête à soutenir les personnes formées.

C'est la modification des attentes de sa clientèle qui a incité les Emballages Consumers à changer sa façon d'opérer. C'est pourquoi une réorganisation du milieu de travail s'est effectuée parallèlement au déroulement du programme de formation. Concrètement, cela signifie que les postes non qualifiés de préposés à l'emballage disparaissent graduellement pour faire place à des emplois d'inspecteurs de la qualité. Les dirigeants constatent que de plus en plus d'employés posent leur candidature en vue d'occuper les postes nouveaux à mesure que leur formation le leur permet.

Aborder le dossier de la formation par secteur ou par projet constitue un dernier facteur de succès. En effet, le changement dans le contexte d'une entreprise est un processus complexe et délicat qui génère des tensions de toute nature. Advenant l'échec d'un programme, l'entreprise qui opte pour une approche globale, selon laquelle tous les employés sont formés simultanément, court le risque que l'ensemble de l'organisation s'en trouve ébranlé. Si elle met en branle un projet pilote, elle pourra beaucoup plus facilement circonscrire les dégâts éventuels. Par contre, si l'expérience réussit,

l'entreprise, forte de l'expertise acquise au cours du projet pilote, prendra tout simplement les mesures pour assurer la diffusion des comportements nouveaux dans l'ensemble de l'organisation.

Rappel

Stratégies à élaborer

- Un leadersphip de la direction de l’entreprise, nécessaire au succès des projets
- Une validation essentielle des étapes critiques, par les différents intervenants
- Une gestion par projet, importante pour la crédibilité et la réussite d’un programme

2.1 Diagnostic préliminaire

La première étape dans la mise sur pied d'un projet de formation consiste à se poser une question simple qui appelle une réponse complexe : s'agit-il bien d'un problème que la formation est susceptible de contribuer à résoudre?

Dans un premier temps, les partenaires (entreprise, employés ou leurs représentants, experts) s'attachent à préciser la nature de la demande. Comment le problème se manifeste-t-il? Comment les différents groupes concernés le perçoivent-ils? Les partenaires sont-ils d'avis que des cours de formation sont susceptibles d'aider l'entreprise? Quel type d'engagement celle-ci envisage-t-elle de prendre concernant le projet, sur le plan des ressources humaines et financières qui seront nécessaires? Il importe finalement de se demander si les objectifs fixés par les partenaires s'alignent bien sur la mission de l'entreprise.

Ce diagnostic débute par l'**analyse de certaines des caractéristiques de l'entreprise**. Pour ce faire, les éléments suivants méritent l'attention des responsables :

- la mission de l'entreprise;
- sa culture (valeurs);
- la philosophie de gestion et les pratiques qui en découlent;
- son climat organisationnel;
- ses ressources financières et technologiques;
- ses ressources humaines et leurs compétences.

Dans tous les cas où la chose est possible, il est préférable de fonder cette enquête sur des indicateurs précis : les coûts de main-d'œuvre par rapport aux coûts totaux, la qualité des produits, le taux d'utilisation des machines, les rejets, le nombre d'erreurs détectées dans un échantillon de dossiers de clients, les plaintes des clients, le temps perdu à cause de pannes d'équipement ou de problèmes de systèmes, le nombre de retards dans les livraisons de biens ou de services, etc. Quels que soient ces indicateurs, qui varient d'une entreprise à l'autre, on doit se rappeler que ce sont les gens de terrain (la direction, les superviseurs, les syndicats, les employés et les experts) qui peuvent le mieux fournir les informations permettant de bien comprendre la nature du problème à résoudre. Cette analyse sera aussi l'occasion de sensibiliser les employés, de les informer, de les impliquer davantage en intégrant leurs suggestions. Cet effort de tous les partenaires deviendra un projet collectif, ce qui augmentera ses chances de succès.

L'objectif de tout ce questionnement est d'établir une distinction entre deux types d'obstacles à la productivité : ceux que la formation est susceptible d'éliminer plus ou moins complètement et ceux sur lesquels elle n'a pas d'influence.

De plus, il serait bon de réfléchir sur l'**approche proactive** que devrait adopter la formation. Une telle attitude pourrait inciter l'entreprise à rechercher et à exploiter des possibilités d'amélioration reliées par exemple à la norme ISO.

Une compagnie aérienne décide d'offrir une assurance voyage à ses clients. Au bout de quelques mois, l'entreprise constate que le produit se vend mal. Le personnel le connaît-il suffisamment? Faut-il former les employés? Une analyse plus fine révèle que la vente de ce service exige des préposés beaucoup plus de temps qu'un autre type de transaction. Celui-ci voit donc sa productivité quotidienne diminuer. Il ne s'agit donc pas ici d'un problème de formation. Le remède se situe plutôt au niveau de la

gestion qui peut alléger l'entrée des données requises pour effectuer la vente du produit ou tenir compte du fait que ce type de transaction exige un temps d'exécution plus long.

L'analyse préliminaire doit donc convaincre les intervenants qu'ils sont bien en présence d'un problème de formation. Elle sera d'autant mieux fondée que l'opinion de tous les partenaires sera prise en compte. Autrement, l'entreprise risque de créer des attentes qui seront probablement déçues, tout en monopolisant des ressources qui pourraient être mieux employées...

Rappel

Précision du besoin

- Déterminer s'il s'agit d'un problème de formation ou de gestion
- Établir le lien entre la mission et l'écart à combler

2.2 Analyse des besoins de formation

Comme exercice de départ, il conviendra toutefois pour l'entreprise de :

- faire le point et décrire la situation actuelle;
- dresser le mieux possible le tableau de la situation dans laquelle elle souhaite se trouver;
- évaluer l'ampleur de l'écart existant entre la situation actuelle et la situation désirée. Même si l'écart observé est considérable, les dirigeants doivent s'assurer qu'il est susceptible d'empêcher l'entreprise d'accomplir sa mission.

Par exemple, une entreprise souhaite s'établir sur les marchés de pays où l'on parle l'espagnol. Doit-elle pour autant faire apprendre cette langue à son personnel? Peut-elle se contenter de livrer des produits de haute qualité et de recourir aux services de traducteurs si nécessaire?

Évaluer l'importance de l'écart détecté pour l'entreprise, c'est s'assurer que son plan de formation s'inspire de son plan d'affaires.

L'**analyse des** postes constitue aussi un moyen important lorsqu'il s'agit de préciser la nature de l'écart entre le réel et le souhaité. Un poste est composé d'éléments pratiques et d'éléments théoriques. En combinant ces éléments, on parvient à une vision juste de la tâche, des compétences et des connaissances requises pour l'effectuer avec une efficacité maximale.

Bien souvent, la réalité d'un poste diffère de sa description. En effet, la description ou le profil d'un poste donné ne témoigne pas du travail concret et des savoir-faire réels des personnes exécutant le travail. Les trucs, les tours de main, les astuces et les habiletés cachées, les situations particulières, toutes ces compétences et connaissances exercées par les personnes font partie intégrante du contenu du poste de travail. Les évolutions passées et futures du poste sont également à considérer: Quels changements les titulaires ont-ils déjà connus? Quels sont les changements prévisibles et attendus? Également, l'opinion des acteurs sur les exigences pour bien accomplir le travail est déterminante; elle contribue à définir la formation, l'expérience et les aptitudes requises.

Une telle réflexion permet d'en arriver à une description méthodique d'un poste et de cerner les grandes caractéristiques d'un contenu de formation approprié. Les personnes en poste en savent énormément sur les connaissances et compétences liées au poste. Elles doivent pouvoir participer pleinement à cette étude.

Cette procédure vise l'atteinte de deux buts :

- décrire à l'aide de faits concrets l'écart que le projet de formation tentera de réduire ou de supprimer. Par la même occasion, elle dresse la liste des faiblesses que la formation tentera d'éliminer;
- déterminer des indicateurs qui permettront de vérifier que le programme de formation a bien atteint les objectifs de performance fixés. Sur le plan quantitatif, la performance pourra par exemple être mesurée par le nombre de transactions qu'un employé doit accomplir au cours d'une période de temps donnée. En ce qui concerne la qualité, celle-ci sera mesurée par l'absence d'erreurs dans ces mêmes transactions.

Le potentiel des personnes à former, c'est-à-dire leur motivation à apprendre ainsi que leur capacité à suivre la formation offerte est aussi un élément important à considérer. Un projet de formation aura de bonnes chances d'atteindre ses objectifs si ces derniers sont réalistes, c'est-à-dire s'ils sont à la portée des personnes à former ou si ces personnes possèdent déjà certaines habilités requises (préalables). La formation n'est pas une potion magique et il est prudent d'apporter une attention particulière aux caractéristiques des participants (âge, formation scolaire, intérêt manifesté envers le programme, aptitudes).

Le responsable de la formation à l'établissement montréalais de la compagnie les Emballages Consumers Inc. a fort bien compris toute l'importance de cette problématique. En accord avec le syndicat local, ce qui a eu pour effet de rassurer ses membres, l'entreprise a procédé à une enquête concernant les besoins en formation. À la suggestion d'un Comité de main-d'œuvre (CAMO), un questionnaire a donc été préparé pour tous les employés. Le syndicat lui a accordé tout son appui en insistant pour y inclure le plus de détails pour connaître l'image exacte de la main-d'œuvre. Une firme externe a donc élaboré le questionnaire, l'a administré et a évalué les résultats. Afin de préserver la confidentialité, on a présenté les résultats d'ensemble à la satisfaction de tous. Plus de 90 % des personnes interrogées ont déclaré vouloir s'engager dans un tel processus. Pourtant, ce niveau élevé de motivation s'accompagnait d'une difficulté majeure : une proportion non négligeable de ces employés éprouvait des difficultés dans les domaines du français écrit et des mathématiques élémentaires. En raison de contraintes reliées à la production, l'entreprise a décidé de mener de front un programme offrant une formation de base (français et mathématiques) ainsi qu'un second orienté vers des compétences plus techniques (ex. : fonctionnement des équipements, contrôle de la qualité). Elle se félicite aujourd'hui d'avoir pris, en collaboration avec le syndicat local, ce risque calculé. Les compagnies Air Liquide et Kraft ont également mis en place des programmes de formation de base.

Une bonne façon d'effectuer cette vérification consiste tout simplement à poser la question aux personnes concernées ou à leurs représentants. Si la personne ne se sent pas prête, il est alors possible de travailler avec elle pour reconnaître l'obstacle ou pour l'écarter en offrant une formation préalable.

Rappel

Précision du besoin

- L'analyse des besoins vise à identifier et à spécifier l'écart à combler entre une situation observée et une situation souhaitée pour recommander la formation appropriée.
- L'analyse des besoins détermine les résultats visés une fois la formation complétée.

2.3 Planification des activités de formation

Après avoir cerné la nature de l'écart à combler et décrit le profil des personnes à former, les partenaires entament la **planification du programme de formation**. Cette phase se subdivise en trois activités :

- l'établissement des priorités entre les divers besoins;
- la détermination des objectifs d'apprentissage et de performance;
- la confection du plan de formation.

Il est rare qu'une entreprise n'éprouve des besoins de formation que pour un seul poste. Il appartient au responsable, après consultation avec les intervenants, d'**établir des priorités** : quels seront les premiers employés à recevoir de la formation? On peut penser qu'il s'agira des postes situés dans des secteurs où l'intervention apparaît la plus urgente.

La planification a pour but de déterminer quels niveaux de performance les employés devraient atteindre à la fin du processus de formation. Ces objectifs découlent directement des deux étapes précédentes. L'analyse des postes a déjà dressé la liste des tâches critiques qu'un employé productif doit maîtriser. L'analyse des besoins, pour sa part, a décrit avec précision la situation actuelle. C'est au moyen d'**objectifs d'apprentissage et de performance** que l'entreprise tente de combler l'écart détecté entre la situation souhaitée et celle qui est observée.

Il convient ici de distinguer deux types d'objectifs. Les **objectifs généraux** concernent le long terme. Ils sont généralement vagues et ne peuvent pas être mesurés directement. Il pourra s'agir, par exemple, d'améliorer la qualité du service à la clientèle. Afin de savoir si l'entreprise a bien atteint un but de ce type, les responsables devront le fractionner en un certain nombre d'**objectifs intermédiaires** susceptibles d'être mesurés.

Par exemple, à la fin d'un cours ou dans son milieu de travail, l'employé doit donner une réponse complète aux questions des clients. Plus précisément encore, il doit connaître la liste des produits offerts par l'entreprise.

Un **objectif intermédiaire** possède certaines caractéristiques lui permettant de bien diriger les efforts de l'entreprise vers les cibles établies; **il doit pouvoir être mesuré**. Il existe quatre façons de le faire :

- mesurer la réaction des intervenants face au programme de formation;
- mesurer l'acquisition des compétences;
- analyser les changements observés dans le comportement des employés formés;
- associer la formation à l'amélioration des résultats d'affaires.

Quels que soient les indicateurs sur lesquels s'arrête le choix de l'entreprise, ils doivent être énumérés dès l'étape de la planification, sans quoi il sera impossible d'évaluer l'efficacité du programme. Ils auront préalablement fait l'objet d'un consensus.

Un **objectif intermédiaire** concerne les tâches critiques qui permettent à un **employé de bien remplir les fonctions de son poste**. Ces dernières ont déjà été définies lors de l'analyse des postes. Finalement, un objectif doit décrire clairement à l'employé la nature du comportement que l'entreprise attend de lui. Dans cet ordre d'idées, il importe de répondre, dès cette étape, à une question qui pourrait malheureusement se poser : qu'est-ce qui constitue un échec à l'égard du

programme? Qu'arriverait-il aux employés qui auraient suivi la formation, mais qui échoueraient aux tests? Si l'évaluation porte sur une leçon, l'employé qui éprouve des difficultés peut recevoir une aide individualisée avant que le retard ne soit trop important. Le même type de soutien peut être offert à la fin d'un cours. Si une aide personnalisée ne suffit pas, l'employé a-t-il droit à une reprise? Si un syndicat existe dans l'entreprise, comment voit-il la solution à ce problème?

Quelle que soit la politique de l'entreprise en ce qui concerne un refus de participer ou un échec, l'important est qu'elle soit clairement définie et connue de tous les intervenants avant la tenue des cours.

À mesure que s'effectue la détermination des objectifs intermédiaires, les stratégies que l'organisation empruntera pour les atteindre et les moyens auxquels elle aura recours se précisent. Bref, le plan de formation est constitué de l'ensemble des activités de formation annuelles prévues par une organisation, soit :

- les phases;
- les objectifs;
- les activités;
- le matériel;
- l'évaluation;
- la validation;
- le suivi et le transfert d'acquis.

La **conception du plan de formation** est donc l'occasion pour les responsables :

- de veiller à ce que les efforts de formation déployés s'intègrent harmonieusement au plan d'affaires de l'entreprise;
- de préparer les activités de formation;
- de déterminer le calendrier;
- de prévoir des ressources humaines et matérielles pour élaborer, donner et recevoir la formation;
- de préparer un budget provisoire;
- d'exercer aussi une influence sur la qualité de la collaboration entre les intervenants.

En effet, un plan élaboré avec soin transmet une image claire du projet envisagé, ce qui ne manquera pas de susciter l'intérêt des partenaires internes et externes.

La phase de planification est aussi l'occasion de vérifier les mesures (accueil des employés formés lors de leur retour dans le milieu de travail, modifications de l'organisation du travail, etc.) que l'entreprise prendra pour favoriser le transfert des connaissances acquises du milieu de formation au milieu de travail.

Cet exercice incitera probablement le responsable à consulter divers organismes susceptibles de l'aider soit à compléter son analyse, soit à financer le programme de formation qu'il souhaite mettre en place. Dans cet ordre d'idées, il peut s'adresser au bureau local de Développement des ressources humaines Canada ou bien encore à Emploi-Québec. Il peut également solliciter l'expertise des

commissions scolaires, des cégeps et des universités sans oublier les diverses entreprises agréées, impliquées dans la formation.

Ce n'est qu'après s'être adressée à quelques organisations donnant de la formation que la société les Emballages Consumers est finalement entrée en contact avec le Comité d'éducation aux adultes de la Petite Bourgogne et de Saint-Henri inc. Celui-ci a pu lui proposer un programme respectant ses attentes aussi bien que les contraintes qu'elle devait surmonter.

Rappel

Caractéristiques des objectifs

- Cohérents pour correspondre à la mission de l'entreprise
- Réalistes pour être atteints
- Précis pour bien comprendre les attentes après un programme de formation
- Mesurables pour vérifier l'acquisition des compétences

Rappel

Précision du besoin

- Activité annuelle de planification basée sur des objectifs définis, des stratégies et des moyens clairement établis.

Exemple

PHASES						
OBJECTIFS						
ACTIVITÉS						
VALIDATION MATÉRIEL						
ÉVALUATION						
SUIVI						

N. B. : Prévoir aussi l'investissement requis et le processus de transfert dans le milieu après la formation.

2.4 Organisation des activités de formation

Différentes options s'offrent au responsable à ce chapitre.

Le programme peut :

- être géré entièrement à l'interne et prévoir la conception et la prestation des cours par des employés experts;
- être confié à des ressources externes spécialisées dans des domaines précis;
- être géré entièrement par des experts externes;
- être géré par une option mixte.

Quelle que soit l'approche choisie, le responsable du projet est appelé à faire valider la structure du projet et à prendre un certain nombre de décisions qui la concernent et plus particulièrement : le programme lui-même, le formateur, les contenus et leur évaluation.

Il est bien évident que la définition de normes et de standards souvent retrouvée dans une politique de formation, permet d'uniformiser et d'apporter de la crédibilité aux clients internes et externes.

Il importe de bien définir le rôle et les responsabilités de chacun des intervenants dans le programme.

C'est à cet exercice, parfois laborieux, que s'est livrée avec soin la compagnie Air Liquide. Par l'intermédiaire d'une disposition figurant dans la convention collective, l'entreprise a défini son rôle ainsi que celui du syndicat local qui représente ses employés. Elle a pu compter sur le soutien technique de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) dans le cadre d'une entente implicite. Finalement, elle s'est liée par contrat à un organisme qui a donné les cours, le Centre de ressources en éducation populaire de la CECM (le CREP).

Dans d'autres cas, les partenaires du programme peuvent aussi définir leur rôle de supervision soit dans la conception des cours, soit dans l'évaluation des compétences acquises en situation de travail réel. Il est important, en effet, de concevoir une structure claire et bien adaptée aux objectifs de l'entreprise pour maximiser les chances de succès d'un programme de formation.

Compte tenu des résultats de l'analyse des tâches validée par les intervenants, le responsable vérifie si les activités retenues peuvent être conçues et données par des employés motivés et crédibles. Pour ce faire, il s'assure qu'elle compte parmi ses employés des experts possédant les connaissances requises et qui sont capables de les transmettre. Dans cette éventualité, il est prudent de voir à ce que les formateurs soient eux-mêmes bien formés du point de vue tant de la rédaction des contenus que de leur transmission aux participants une fois leurs rôles et responsabilités bien spécifiés.

C'est ainsi que chez Pétromont, chaque expert interne doit suivre une formation qui le prépare à bien assumer ses responsabilités de formateur.

On peut aussi s'attarder aux approches non traditionnelles, elles suscitent de plus en plus d'intérêt et répondent parfois mieux aux besoins des entreprises (apprentissages autogérés, vidéo, lecture, formation en ligne qui offre la possibilité d'accéder au cours avec un parcours individualisé selon les besoins précis, une flexibilité totale quant à l'heure et l'endroit du cours et un système de gestion qui permet de reprendre exactement là où on s'est arrêté en indiquant toujours ce qui est fait et ce qui reste à faire dans chaque leçon et des tests qui permettent de vérifier le progrès régulièrement).

Dans le but de chiffrer avec plus de précision qu'il ne l'a fait lors de la planification, le responsable recueille des données de base pour mieux calculer l'importance de l'investissement requis :

- le nombre de participants ainsi que le type de formation dont ils ont besoin;
- le nombre de cours, de concepteurs (ceux qui rédigent les contenus), d'instructeurs (ceux qui donnent les cours) que le programme implique;
- le temps requis pour la conception, la tenue des cours et la préparation des exercices pratiques;
- les locaux et le matériel d'enseignement;
- le salaire des formateurs extérieurs s'il y en a;
- le salaire des employés en formation (combien d'employés et pendant combien de temps);
- le coût de remplacement des participants;
- la documentation (sur papier ou audiovisuelle);
- le coût de l'évaluation des connaissances (coût de conception et d'administration des tests).

L'importance des investissements nécessaires incitera peut-être l'entreprise à faire appel à des experts de l'extérieur. Les délais de livraison de même que la disponibilité des ressources humaines et matérielles incitent aussi à faire appel aux fournisseurs externes. À ce chapitre, une bonne façon d'estimer la qualité d'un projet est de comparer plusieurs offres de service. **Un devis complet** présente certaines caractéristiques à partir desquelles le client est en mesure d'effectuer une analyse qualité-prix.

Rappel

Un programme bien structuré inclut :

- Le rôle des intervenants
- Le choix des formateurs internes et externes
- L'offre de service du formateur externe

Une stratégie permettant la comparaison consiste à rencontrer les formateurs potentiels. Des dirigeants, des superviseurs, des représentants syndicaux et des employés peuvent assister à la présentation des grandes lignes du projet par le fournisseur et procéder à son évaluation. Il est à noter que des critères de qualité sont souvent communiqués à l'avance aux fournisseurs intéressés, accompagnés d'un exposé des attentes globales de l'entreprise-cliente. Cette présélection permet de tenir compte du temps et des efforts de tous les intéressés.

Ces rencontres avec les fournisseurs de services sont une occasion de poser quelques questions : qui est le fournisseur? Depuis combien de temps est-il en affaires et quelle opinion ses anciens clients ont-ils de la qualité de ses services? Les cours offerts ont-ils déjà été donnés ailleurs? Comment s'adaptent-ils aux besoins du client?

Qu'est-ce que devrait contenir un devis ou une offre de service? Le programme offert couvre quelques points majeurs. En fonction des besoins, il indique **combien de cours** doivent suivre les participants

compte tenu des compétences qu'ils souhaitent acquérir. Il précise quelles **connaissances théoriques ou pratiques** constituent un **préalable** pour ceux qui suivent la formation.

Le **contenu théorique et pratique** de chaque cours concerne les **tâches critiques** que doit maîtriser l'employé en rapport avec un poste donné. Les **objectifs** assignés à chacun d'entre eux sont énumérés et constituent une étape logique de l'acquisition des compétences souhaitées.

Plus précisément encore, le cours débute par des idées générales (des notions de base en comptabilité ou sur le fonctionnement des ordinateurs) pour aborder ensuite des points plus particuliers (le maniement d'un chiffrier électronique ou d'un logiciel comptable). Chaque leçon présente un bon dosage de théorie et de pratique. Le projet décrit sommairement à quelles **activités** chaque leçon fera appel : exposés du formateur, exercices pratiques, jeux de rôles, vidéos, études de cas, etc.

Une expérience de formation de plusieurs années pousse d'ailleurs les responsables, chez Pétromont, à insister sur l'utilisation de méthodes dynamiques (exercices pratiques, vidéos, études de cas vécus dans l'entreprise) propres à susciter et à maintenir l'intérêt des participants.

Un projet complet dresse également la **liste des documents** fournis par le formateur : manuels (du formateur, des participants), matériel d'enseignement (diapositives, textes, outils, etc.). La **liste des ressources nécessaires** indique quelles sont celles que l'entreprise fournira.

Le projet signale **les types d'évaluation** prévus ainsi que leur fréquence (à la fin de chaque leçon, à la fin du cours). L'évaluation des cours tient compte des deux niveaux d'apprentissage : celui de la théorie (tests évaluant l'acquisition des connaissances) et celui de la pratique (exercices d'application concrets).

Le programme offert établit un **calendrier des diverses étapes** de création et de prestation du cours : la conception, la **validation** avec l'entreprise, la **livraison de la version finale**, l'**évaluation**. Il précise bien évidemment la durée des cours ainsi que la période de temps sur laquelle il s'étend (ex. : vingt heures à raison de quatre heures par semaine).

Une fois le projet terminé, de quelle façon le formateur prévoit-il transmettre à l'entreprise les informations tirées des activités de formation : quels cours les participants ont-ils suivi et quels sont les effets mesurables de ces activités?

Ces informations concernent : les résultats des tests, les attestations officielles décernées aux participants de même que le questionnaire servant à recueillir l'opinion de ces derniers sur les cours. Les participants voudront certainement savoir dans quelle mesure les résultats sont confidentiels. Ces derniers sont-ils communiqués à leurs supérieurs immédiats ou peuvent-ils même justifier un congédiement éventuel?

Un devis complet prévoit généralement une **vérification ultérieure** des diverses compétences acquises par les participants. Il est alors utile de savoir quand et comment cette évaluation aura lieu.

Le projet indique finalement l'investissement total que devra faire l'entreprise dans le programme.

Rappel

Offre de service (devis)

Outil important dans le choix du formateur externe, dans la recherche du rapport qualité/prix

- Contenu principal
  - Compréhension du besoin
  - présentation de l'équipe : ses ressources et son expertise
  - Coûts détaillés
  - Plan de travail et échéancier
- Questions à poser :
  - Sur la réalisation d'un projet semblable
  - Sur la personne responsable du projet
  - sur la résolution de problèmes en cours d'activité

2.5 Évaluation des activités de formation

La valeur d'un programme ou d'un cours peut être déterminée par une comparaison entre les résultats obtenus et les objectifs qui ont été fixés avant le déroulement de l'activité en question. Deux formes principales d'évaluation retiendront notre attention : l'évaluation du fonctionnement du processus et celle de ses résultats.

L'évaluation du fonctionnement cherche à estimer la qualité du programme **avant sa réalisation**. Elle se déroule au moment de son élaboration et de sa mise au point et peut s'effectuer de trois façons :

- elle peut reposer sur les avis des experts qui se prononcent en général sur la pertinence des contenus (exacts, à jour, crédibles);
- elle peut aussi retenir comme indicateur de qualité l'opinion des dirigeants de l'entreprise. Cette méthode possède l'avantage de les impliquer davantage dans le projet puisque les standards de succès qu'ils déterminent tiennent compte de la culture et des possibilités de l'entreprise;
- enfin, lorsque la taille de l'entreprise l'autorise, un échantillon représentatif du groupe à former peut suivre la formation. Ceci permet d'évaluer l'efficacité du programme au moyen de tests appropriés, administrés avant et après la tenue des cours.

Une fois l'activité de formation complétée, l'entreprise peut avoir recours aux quatre types de mesures décrites ci-dessous.

1. Il est possible de mesurer **les réactions** des participants à la formation : sont-ils satisfaits des cours donnés? Ceux-ci sont-ils cohérents avec le travail à effectuer? Les objectifs du programme sont-ils réalistes et formulés avec clarté? L'information fournie est-elle complète et présentée selon une séquence logique?

2. On peut aussi s'intéresser aux progrès réalisés par les participants en ce qui a trait à l'acquisition des compétences. Pour ce faire, une mesure du niveau de compétence des participants est effectuée au début du programme. Après la fin des cours, on effectue une seconde évaluation qui permet de détecter l'ampleur des progrès réalisés.

L'évaluation revêt en général la forme de tests (examens écrits ou oraux, tests pratiques, etc.) et tente de détecter les progrès réalisés dans l'acquisition d'attitudes, d'informations, de techniques nouvelles. Plusieurs entreprises vont plus loin et mesurent les connaissances dont les employés se souviennent quelques mois après la fin des cours.

Ces deux premières catégories de mesures portent sur le processus d'apprentissage lui-même. Elles concernent son déroulement et la nature des nouvelles compétences acquises.

3. Jusqu'à quel point les connaissances, les habiletés ou les nouvelles attitudes acquises ou développées par les participants au cours du programme produisent-elles des effets observables dans leur milieu de travail? Il s'agit ici de mesurer **le transfert des compétences** dans le milieu de travail. Le rôle du superviseur est essentiel à cette étape-ci, car il observe et encourage l'employé à utiliser ses nouvelles acquisitions.

4. Les objectifs de performance de ce niveau forment l'objectif final des efforts de formation. Jusqu'à quel point les progrès individuels peuvent-ils être associés à **l'amélioration des résultats d'affaires** de l'entreprise?

Ces deux dernières catégories sont axées sur la performance, telle qu'elle est observée dans le milieu de travail. Les compétences acquises donnent-elles naissance à des comportements nouveaux plus productifs? La chaîne causale — compétences nouvelles -> comportements nouveaux -> performance améliorée — contribue-t-elle à l'amélioration de la performance de l'entreprise? Un retour sur les principaux indicateurs de performance déjà identifiés permettra de mieux mesurer les impacts.

Les mesures qui relèvent des réactions des participants et de l'acquisition des compétences sont relativement faciles à obtenir et à interpréter et ne concernent que le processus de formation lui-même. Or, bien que ce dernier ait pour objectif principal d'améliorer la performance de l'organisation, l'existence de ce lien est beaucoup plus difficile à démontrer.

Le niveau d'évaluation des résultats de l'entreprise ne fait pas l'unanimité. Comme le fait remarquer une personne-ressource chez Air Liquide, il est pratiquement impossible de démêler l'influence de la formation sur la performance globale de l'entreprise de celle exercée par de nombreux autres facteurs.

Dans certains milieux et plus particulièrement ceux où la formation fait partie de la culture d'entreprise depuis longtemps, on ne remet pas en question le lien entre la formation et le succès de l'organisation. Ces entreprises évaluent le profit qu'elles tirent de leurs activités de formation au moyen d'une simple **analyse des coûts et des bénéfices**. Les étapes dans la réalisation d'un programme, décrites jusqu'à présent, permettent de dresser une liste précise des coûts. Il reste aux responsables à établir la liste des bénéfices qu'ils attribuent à la formation.

Exemples :

- augmentation du volume des ventes dans un secteur donné;
- hausse de la productivité;
- amélioration du climat de travail;
- réduction de l'absentéisme et des retards;
- réduction du nombre d’accidents du travail, etc.

Dans d'autres milieux, les responsables pensent qu'il est impossible de distinguer l'influence spécifique de la formation sur la performance de celle d'autres facteurs.

Exemples :

- les décisions d'investissements des dirigeants;
- les découvertes découlant des efforts en recherche et développement;
- la disparition d'un concurrent gênant.

Certains experts contournent cette difficulté en optant pour la mesure des **changements sur le plan individuel**. À l'étape de l'évaluation de la performance, on attachera une importance significative à l'efficacité de la formation et à l'acquisition des compétences, car elle permettra aussi d'obtenir une vue d'ensemble de sa main-d'œuvre.

Exemples :

- l'amélioration de la productivité individuelle;
- le degré de flexibilité acquis par l'employé à la suite d'une formation et mesuré par le nombre de fonctions qu'il peut assumer;
- l'évaluation de la performance de l'employé effectuée par le superviseur immédiat;
- la fréquence avec laquelle les travailleurs formés font appel aux connaissances nouvelles dans leur milieu de travail.

Les sceptiques répondent que la performance de l'entreprise est plus que l'addition des performances individuelles. En effet, que peuvent faire dix personnes bien compétentes si elles travaillent dans un service mal géré?

Une **stratégie alternative** est d'effectuer l'évaluation de la performance de l'organisation, mais en prenant comme unité d'analyse soit un groupe précis de travailleurs, soit un service, ou encore un établissement de l'entreprise. Cette procédure ouvre la porte à une comparaison entre l'amélioration de la performance de groupes ou de services dont certains ont bénéficié d'activités de formation et d'autres pas. Ce procédé attire ainsi l'attention sur l'effet qui découle plus spécifiquement de la formation.

Ceux qui entretiennent des doutes quant à la possibilité de mesurer l'influence de la formation sur la performance de l'organisation ne sont pas pour autant privés de tout moyen spécifique d'évaluation de leurs efforts à ce chapitre.

La société Air Liquide suggère d'aborder la question sous un autre angle. Elle constate tout d'abord que les caractéristiques de ses marchés se modifient de plus en plus rapidement. Si elle veut s'y maintenir, l'entreprise doit innover et offrir des produits riches en valeur ajoutée. La formation devient une nécessité et la question qui se pose est alors la suivante : « Combien investir dans la formation? ».

L'utilité d'un projet de formation se mesure donc par sa contribution à l'effort d'ajustement de l'entreprise aux attentes de ses clientèles.

Rappel

Évaluer les activités

- Les réactions
- Les acquisitions
- Le transfert des compétences
- La progression des résultats d’affaires

Chapitre 3

La gestion interne de la formation

La *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* (L.Q., 1995, chapitre 43) a été adoptée le 22 juin 1995 par l'Assemblée nationale du Québec et sanctionnée le même jour. Sa plus récente modification remonte janvier 2004.

Après avoir consulté les intervenants concernés, le législateur a retenu quelques règles minimales que toutes les entreprises assujetties doivent respecter. Certaines d'entre elles n'y voient que des contraintes. D'autres souhaitent aller un peu plus loin que la lettre de la loi pour s'en approprier plutôt l'esprit. Il convient de mentionner que la formation pose aussi des défis aux gestionnaires :

- la responsabilisation de tous à l'égard de la formation;
- l'imputation des coûts;
- la planification de la main-d'œuvre;
- la rémunération du personnel en formation.

Ce dernier point suscite déjà des discussions qui animeront sûrement les prochaines négociations de conventions collectives.

La masse salariale, définie de façon détaillée ci-dessous est déterminée sur la base de l'année civile et non en fonction de la fin d'exercice de l'employeur.

La masse salariale

La masse salariale d'une année, pour un employeur, est égale au total :

- du salaire versé, alloué, conféré ou payé à un employé;
- du salaire versé à un fiduciaire ou à un dépositaire à l'égard d'un employé;
- de la partie de toute cotisation et de la taxe s'y rapportant versée à l'administrateur d'un régime d'assurance interentreprises à l'égard d'un employé.

À cette fin, un employé est une personne qui occupe un emploi ou qui remplit une charge. L'employé visé aux fins du calcul de la masse salariale est tout employé qui se présente au travail à un établissement de son employeur au Québec ou à qui le salaire, s'il n'est pas requis de se présenter à un établissement de son de l'employeur, est versé d'un tel établissement au Québec. Les propriétaires dirigeants et les associés peuvent aussi bénéficier de la formation lorsqu'ils sont salariés dans l'entreprise. Les élus et les administrateurs de compagnie sont également considérés comme des employés au sens fiscal puisqu'ils remplissent une charge au sens de la *Loi sur les impôts*. Dans la Loi, il est question de dépenses faites par l'employeur au bénéfice de son personnel. La formation peut ainsi s'adresser aux gestionnaires, aux cols bleus, aux professionnels, aux techniciens, au personnel de soutien ou à toute autre catégorie d'employés.

Dans le cadre du calcul de la masse salariale, le salaire représente tout revenu d'emploi, incluant les vacances payées, les gratifications, les primes au rendement, les commissions, les pourboires, les jetons de présence, les avantages imposables versés en espèces ou en nature à l'employé. De façon générale, le calcul de la masse salariale, aux fins de la Loi, correspond à l'addition de la case A (revenus d'emploi avant les retenues à la source) et de la case Q (salaires différés) du relevé 1 (revenus d'emploi et revenus divers) émis par l'employeur pour les personnes en emploi pendant l'année civile

Il est à noter que la masse salariale ne comprend pas la cotisation d'un employeur à un régime de retraite

Tous les employeurs dont la masse salariale dépasse 1 000 000 $ sont tenus d'investir un montant représentant au moins 1 % de cette masse salariale en formation. Au même titre, les organismes à but non lucratif, l'administration publique, les municipalités de même que les établissements des réseaux de la santé, des services sociaux et de l'éducation sont également visés par la loi.

L'employeur devra déclarer sur le **formulaire prescrit**, chaque année, le montant de sa masse salariale sur lequel est calculée sa participation au développement de la formation de la main-d'œuvre et le montant de ses dépenses de formation admissibles pour l'année civile qui vient de se terminer.

L'employeur qui n'atteint pas le **minimum de dépenses admissibles** devra verser au ministre du Revenu du Québec, au plus tard le dernier jour du mois de février qui suit l'année civile concernée, un montant égal à la différence entre le montant de la participation minimale requise (1 % de la masse salariale) et le montant des dépenses admissibles applicables à l'année concernée. Ce montant déductible dans le calcul du revenu sera ensuite remis au Fonds national de formation de la main-d'œuvre qui l'affectera à la promotion et au soutien financier et technique des actions de formation de la main-d'œuvre et des initiatives prises en ces matières.

Par contre, l'employeur qui déclarera, pour une année civile, des **dépenses admissibles** qui excéderont la participation minimale requise, verra ce surplus reporté à l'année civile subséquente à titre de dépenses de formation admissibles.

De plus, les **dépenses de formation engagées dans l'année qui précède** sont considérées comme admissibles pour l'année où un employeur devient assujetti à une participation minimale requise, pourvu que ces dépenses aient respecté les termes de la loi.

D'autre part, le montant déterminé des dépenses admissibles doit être réduit de toute aide gouvernementale reçue ou à recevoir à l'égard de telles dépenses. Une aide gouvernementale peut provenir d'un gouvernement, d'une municipalité ou d'un autre organisme public. Elle comprend, entre autres, une subvention, un prêt à remboursement conditionnel et un crédit d'impôt.

Une dépense admissible sera considérée effectuée dans une année civile pourvu que la formation soit offerte à l'employé avant la fin de l'année. Autrement, on considérera les dépenses en proportion de ce qui a été réalisé au cours de cette année civile. Si cette dépense de formation est payée, mais que la formation est offerte au cours de l'année subséquente, c'est à ce moment-là seulement qu'elle entrera dans le calcul des dépenses admissibles.

Formateurs agrées

Formation donnée par un organisme formateur, incluant un organisme sans but lucratif, un service de formation ou un formateur agréés par Emploi-Québec.

Concrètement, il s'agit d'activités de formation ou de cours donnés par l'une ou l'autre des catégories d'établissements suivantes :

- les écoles et centres d'éducation des adultes des commissions scolaires et ceux du Conseil scolaire de l'île de Montréal ainsi que les commissions scolaires;
- les collèges d'enseignement général et professionnel (cégeps);
- les universités;
- les établissements ayant un permis du ministère de l'Éducation du Québec en vertu de la *Loi sur l'enseignement privé;*
- le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec;
- les établissements dont le régime d'enseignement est l'objet d'une entente internationale avec le gouvernement du Québec;
- les autres établissements reconnus par le ministère de l'Éducation du Québec aux fins de la *Loi sur l'aide financière aux étudiants;*
- l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec et les autres institutions relevant d'un ministère ou d'un organisme mandataire du gouvernement du Québec, dont l'Institut de police;
- les Instituts de technologie agroalimentaire de Saint-Hyacinthe et de La Pocatière et les Centres d'orientation et de formation pour les immigrants (COFI);
- la formation organisée par un ordre professionnel régi par le *Code des professions du Québec*
- la formation qualifiante ou transférable donnée dans le cadre d'un plan de formation en consultation avec un comité interne de formation

Les dépenses de formation admissibles, énumérées plus loin, doivent être faites par l'employeur au bénéfice de son personnel incluant les apprentis, les stagiaires ou les enseignants stagiaires en entreprise. Elles peuvent prendre la forme d'un soutien à la formation du personnel ou à la mise en œuvre d'un plan de formation, notamment par la fourniture de personnel ou de matériel ou par l'octroi de congés de formation. Les dépenses relatives à un plan de formation qui fait l'objet d'une entente entre l'employeur et une association ou un syndicat accrédité pour représenter des salariés sont aussi admissibles. Dans la mesure où les autres conditions sont respectées, les versements effectués par l'employeur à une association sectorielle ou régionale, un comité paritaire, un organisme communautaire ou un autre organisme reconnu par Emploi-Québec en vue de la mise en oeuvre d'un plan de formation agréé sont considérés comme des dépenses au bénéfice du personnel.

Les dépenses de formation admissibles

- Le coût d'une formation engagé auprès d'un établissement d'enseignement reconnu ou d'un organisme formateur. De tels coûts assumés par un employé et remboursés par l'employeur sont aussi admissibles.
- Le coût d'une formation engagé par un employeur pour un de ses employés, auprès d'un service multi-employeurs.
- Le coût d'une formation qualifiante ou transférable.
- Le salaire d'un employé qui donne au personnel de l'employeur, au Québec, une formation à l'occasion d'une activité organisée par un service de formation agréé ou qui offre une formation qualifiante ou transférable.
- Le coût engagé pour la participation d'un employé à une formation organisée par un ordre professionnel lorsque l'employé est membre de cet ordre. Si l'employé n'est pas membre de cet ordre, les frais sont admissibles dans la mesure où ils sont indiqués séparément dans l'inscription à l'événement et que l'employeur puisse justifier de la conformité de l'activité à l'objet de la loi.
- Le salaire d'un employé pour la période au cours de laquelle il est exclusivement en formation ou en entraînement à la tâche (formation sur le tas) ainsi qu'il est précisé dans le plan de formation.
- Le supplément de salaire correspondant aux heures supplémentaires payées à un employé pour assurer le remplacement d'un employé en formation.
- Le salaire d'un employé en congé de formation payé pour un retour aux études à temps plein dans un établissement d'enseignement reconnu.
- Le salaire d'un employé d'un établissement d'enseignement reconnu ou d'un institut affilié en congé aux fins de recherche ou de perfectionnement.
- Le salaire d'un employé prêté à un établissement d'enseignement reconnu ou à tout autre organisme reconnu par la Société pour l'élaboration et la mise en oeuvre d'un plan de formation, ainsi que le temps consacré par un représentant de l'employeur ou des travailleurs à un comité paritaire.
- Les frais engagés pour le soutien pédagogique lors d'un contrat entre l'employeur et un établissement d'enseignement reconnu ou un organisme formateur.
- Le salaire et les frais engagés pour l'élaboration d'un plan global ou spécifique de formation ou d'un plan de développement des ressources humaines.
- Le salaire et les frais engagés pour l'élaboration, l'adaptation et l'évaluation d'une formation ou d'un programme d'apprentissage.

Les dépenses de formation admissibles

- Le salaire et les frais engagés pour la préparation des stages reconnus par un établissement d'enseignement, de l'apprentissage ainsi que les frais de formation du superviseur du stagiaire.
- Le salaire du stagiaire et le salaire du superviseur du stagiaire pour le temps consacré exclusivement aux activités de supervision, d'encadrement ou d'accompagnement.
- Les frais de déplacement, d'hébergement, de repas et les frais de garde d'enfants payés par l'employeur, pour chaque participant à une formation, à un apprentissage ou à un stage qui constitue une dépense admissible et ceux d'un employé chargé de la formation et ceux du superviseur d'un stagiaire.
- Le salaire et les frais engagés pour la création ou la traduction de matériel pédagogique ou didactique, les frais engagés pour la location de tel matériel et le coût d'acquisition de tel matériel pourvu que ce ne soit pas un bien amortissable, les frais engagés pour l'accès en temps pour l'usage de logiciels de formation ou de didacticiels. Il faut que le matériel pédagogique ou didactique soit utilisé exclusivement aux fins d'une formation décrites dans les dépenses au bénéfice du personnel.
- Les frais de location engagés pour un local ou un équipement consacré principalement à de la formation donnée et entrant dans la définition de dépenses au bénéfice du personnel. Le locateur et le locataire ne doivent pas avoir un lien de dépendance.
- Le don de matériel ou d'équipement à un établissement d'enseignement reconnu ou à certains autres organismes reconnus pour un montant correspondant à la juste valeur marchande du bien.
- Le don à un centre de travail adapté, à des fins de formation, de matériel ou d'équipement adaptés pour un montant correspondant à la juste valeur marchande du bien.
- Le coût engagé pour une activité de formation à l'occasion d'un colloque, congrès ou séminaire, organisé par un Ordre professionnel, à la condition que le coût de cette activité soit indiqué séparément dans l'inscription à l'événement et que l'employeur puisse justifier de la conformité de l'activité à l'objet de la loi.
- L'amortissement d'un équipement ou d'un local prêté à un établissement d'enseignement reconnu ou à certains autres organismes reconnus.
- L'amortissement d'un équipement ou d'un local affecté exclusivement à la formation du personnel de plusieurs employeurs.
- L'amortissement sur équipements, sur construction ou aménagement de locaux, dans la mesure où ces biens sont exclusivement affectés à la formation du personnel.

Aux fins du calcul des dépenses admissibles « salaire » n'a pas le même sens que lorsqu'il est employé pour le calcul de la masse salariale, car les avantages imposables et les jetons de présence ne doivent pas être inclus.

Une formation qualifiante ou transférable doit être donnée dans le cadre d'un plan de formation de l'entreprise après consultation d'un comité créé au sein de celle-ci. Ce comité peut ne représenter pour les dirigeants d'entreprise qu'une formalité de plus, qu'un empiétement supplémentaire sur leur droit de diriger leur organisation. À l'inverse, s'il est composé d'employés de tous les niveaux hiérarchiques, il représente une occasion d'amplifier et de diffuser le message pro-formation de l'entreprise. S'il existe un syndicat dans l'entreprise et s'il se voit offrir une participation réelle à la planification ainsi qu'à l'organisation du programme, il enrichit le processus en transmettant, par l'entremise de ce comité, l'information que ses membres détiennent sur leur travail, un sujet à l'égard duquel ils sont souvent des experts. En l'absence d'un syndicat, un comité de formation donne l'occasion d'identifier collectivement des besoins et des solutions pour améliorer le processus d'affaires au moyen de la formation.

Le **plan de formation** peut, lui aussi, revêtir l'apparence d'un fardeau administratif. On note cependant que le législateur ne lui assigne aucune forme précise. Cela signifie que l'entreprise peut utiliser le plan comme un canevas et l'ajuster à ses contraintes, ses ressources de même qu'aux caractéristiques de sa culture.

L'employeur se doit de tenir à jour et conserver **un registre** de chacune des activités de formation. Ce document contient le nom de tous les employés qui reçoivent ou donnent de la formation. Y figure également la liste des employés qui sont prêtés à d'autres organisations aux fins de formation ou encore qui réalisent diverses activités de ce type et qui sont énumérées ci-dessous. Ce document doit également indiquer le temps consacré par ces employés aux activités de formation ainsi que leur salaire (horaire, annuel ou autre). Le législateur autorise l'utilisation de moyens informatiques pour la collecte et la conservation de ces informations. Emploi-Québec pourra demander aux entreprises de lui fournir annuellement des informations générales sans doute aux fins de compilation.

Encore une fois, la lecture de cette disposition laisse place à deux attitudes. La première consiste à ne voir dans ce registre qu'une tracasserie bureaucratique à laquelle il faut, hélas, se soumettre! Une autre lecture laisse entrevoir une possibilité pour l'entreprise de confectionner une **base de données** qui lui permet de respecter la loi, tout en étant à même de faire rapidement le point sur sa situation concernant sa gestion interne, ses finances ou sa comptabilité.

Pour sa part, la société Pétromont n'a pas attendu que le législateur en fasse la demande. Elle a constitué une base de données informatisée qui renferme tous les cours (vidéos, lecture...) et toutes les étapes clés de la progression en compétence de chaque employé. Ceci donne le profil de formation de l'employé, ses rappels de requalification de même que ses items de formation en développement personnel. Les postes de travail sont dotés d'un guide/carnet de formation permettant à l'employé d'inscrire sa progression en regard du programme de formation et servant de document officiel de conformité aux programmes. Le soin que l'employeur apporte à la confection ainsi qu'à la mise à jour de la base de données mentionnée précédemment le place dans une position confortable au moment de répondre aux multiples audits de ses propres experts-comptable ou de vérificateurs fiscaux.

Les documents à conserver pour une période de six ans en vue de justifier les dépenses admissibles :

- le registre pour la comptabilisation des salaires;
- les factures concernant les frais payés (conception du plan de formation, hébergement des employés en formation etc.) ou les versements (à des organismes reconnus) effectués par l'employeur;
- le plan de formation ou le plan de développement des ressources humaines;
- la copie de tout contrat concernant l'élaboration, l'adaptation, l'évaluation d'une formation ou la préparation d'un stage ou d'un apprentissage;
- les preuves des dépenses effectuées au chapitre de l'acquisition d'équipement ou à celui de l'acquisition ou de l'aménagement de locaux;
- l'attestation obtenu de la Commission de la construction du Québec;
- la confirmation écrite du don de matériel ou d'équipement indiquant sa juste valeur marchande;
- la confirmation écrite du prêt de personnel, de local ou d'équipement entre les parties;
- les preuves des dépenses admises dans le cadre d'ententes entre un comité d'entreprise et l'employeur, la preuve de consultation d'un comité (dans le cas de formation qualifiante et transférable) et l'une ou l'autre des pièces suivantes : attestation de réussite ou de participation active, contrat signé avec un établissement d'enseignement reconnu ou un organisme formateur agréé, confirmation écrite reconnaissant le caractère transférable de la connaissance et du savoir-faire acquis, confirmation écrite stipulant que la dépense de formation s'inscrit dans une démarche appuyée par le comité.

Encore une fois, l'entreprise peut ne voir dans ces obligations qu'un fardeau supplémentaire. Un gestionnaire avisé aura tôt fait de constater qu'à l'instar de toute autre activité de l'entreprise, recueillir des données sur le processus de formation lui permet de s'assurer que les sommes investies sont dépensées judicieusement. Ceci lui évitera également d'avoir à réinventer la roue, dans le cas où il voudra ou devra renouveler l'expérience.

La collecte des données suivantes pour chaque activité en facilitera la gestion :

- la détermination de l'activité et de son objectif;
- le nombre de participants par cours et groupe/cours;
- les heures/employés/cours;
- les heures/formateurs/cours (internes et externes);
- les coûts de conception (internes et externes);
- les ressources matérielles (locaux, équipement, matériel de formation);
- le calendrier de réalisation;
- le nom des formateurs;
- le nom des personnes effectuant le suivi des activités de formation; les résultats des tests des participants ou les conclusions du suivi post-formation;
- une évaluation globale de l'activité.

Finalement, il faut savoir que les administrateurs d'une compagnie peuvent être tenus responsables personnellement si les sommes à être versées au ministre du Revenu du Québec en vertu de cette loi n'ont pas été remises, comme c'est le cas pour les déductions à la source.

Rappel

Une formation de qualité vise à :

- répondre à un besoin de l’employeur et de l’employé
- soutenir le plan d’affaires
- obtenir des résultats mesurables
- favoriser un processus continu

Conclusion

À mesure que le contexte économique exige de plus en plus d'efforts de toutes les organisations, un projet d'entreprise axé sur **une stratégie d'affaires proactive** acquiert une importance grandissante. La souplesse de l'organisation par rapport à ses marchés occupe en général une place centrale dans les stratégies de ce type. Or, parmi toutes les ressources auxquelles l'entreprise fait appel, aucune n'offre un potentiel d'adaptation aussi marqué que les ressources humaines.

Certains voient le salut de l'organisation dans la flexibilité de sa gestion, de son mode d'organisation du travail (équipes de travail autogérées, qualité totale) et de sa technologie. Toutes ces formes de flexibilité demeurent fragiles à moins qu'elles ne reposent sur la flexibilité des ressources humaines.

Pour d'autres, le changement doit s'effectuer au niveau individuel. N'oublions pas que dans le passé, l'employé le plus précieux pour une entreprise était le plus spécialisé. Les turbulences provenant de leurs marchés incitent les organisations à se tourner résolument vers des **collaborateurs plus polyvalents**. Ce changement de cap à 180 degrés ne se négocie de façon bénéfique, pour l'entreprise, que dans la mesure où les gestionnaires croient au potentiel d'apprentissage et d'amélioration des employés et qu'ils consacrent les efforts nécessaires à la formation.

Voilà pour l'organisation, mais qu'en est-il des travailleurs? Le processus de formation, s'il vise une compétence véritablement qualifiante et transférable, opère en continu. Lors de son embauche, l'employé possède des compétences initiales jugées suffisantes. Il y a quelques années, cela remplissait une vie de travail toute entière. De nos jours, les entreprises ne visent rien de moins que la qualité totale : produire un bien ou un service sur mesure, à moindre coût et dans le délai requis. Dans ce contexte, l'employé doit tenir ses **compétences à jour** quand il ne doit pas tout simplement en acquérir de nouvelles! La formation permet cette mise à jour, mais elle fait plus. En effet, un nombre grandissant de travailleurs font face à des mises à pied dont ils ne peuvent espérer contrer les effets négatifs qu'en comptant sur des **compétences transférables**.

La formation exerce des effets bénéfiques et durables sur la vie professionnelle des individus, sur le développement des entreprises ainsi que sur la vigueur de l'activité économique dans son ensemble. Peut-être est-ce la raison pour laquelle le législateur a senti le besoin d'encadrer des activités qui pourraient bien s'avérer essentielles pour l'avenir du Québec et contribuer ainsi à l'essor économique de notre société.

Rappel

Une entreprise avisée accorde une grande importante :

- à la formation
- à l'investissement que requiert la formation
- à l'organisation de la formation

Terminologie

Activité

Ensemble d'actions structurées reliées à l'acquisition et à l'évaluation de compétences en vue d'une qualification.

Analyse des besoins

Processus nécessaire à toute démarche de formation pour orienter les programmes avec les besoins de l'entreprise.

Analyse des tâches

Recherche d'informations en interrelation pour favoriser un bon environnement d'apprentissage, fixer des priorités ainsi qu'un ensemble d'objectifs et de performances.

Analyse de postes

Étude et description de la nature et de l'agencement des tâches requises pour l'exercice d'un emploi.

Autoformation

Formation prise en charge par la personne formée elle-même, fait de s'instruire soi-même.

Comité d'entreprise, comité de formation

Ensemble de personnes, employés/employeurs, déterminant les besoins de formation et le plan de formation.

Compétence

Connaissances théoriques et pratiques qu'un travailleur a acquises dans son champ d'activité professionnelle.

Concepteur

Personne ou équipe responsable d'établir des objectifs de cours et de concevoir des matériaux permettant d'atteindre des objectifs.

Cours

Unité de base d'un programme de formation incluant théorie et pratique.

Développement des ressources humaines

Activité en vue d'acquérir des connaissances et des habiletés pour faciliter l'adaptation du travailleur à de nouveaux emplois et/ou pour le faire progresser.

Établissement d'enseignement

Institution reconnue qui gère des services de formation.

Formateur

Personne habilitée à donner de la formation théorique et/ou pratique (instructeur).

Formateur agréé

Personne (ou groupe de personnes) autorisée officiellement par la SQDM à donner de la formation en milieu de travail.

Formation continue

Formation professionnelle en cours d'emploi axée sur l'acquisition, l'approfondissement ou le recyclage de compétences ou de techniques et sur le développement d'habiletés des travailleurs.

Formation de base

Toute formation préalable nécessaire à l'exercice d'une fonction ou à l'acquisition de nouvelles compétences (formation initiale).

Formation en entreprise

Formation en milieu de travail.

Formation initiale

Toute formation préalable nécessaire à l'exercice d'une fonction ou à l'acquisition de nouvelles compétences (formation initiale).

Formation non formelle (compagnonnage/jumelage)

Formation planifiée et structurée non traditionnelle.

Formation professionnelle

Formation de la main-d'œuvre, c'est-à-dire formation visant à habiliter une personne à exercer un emploi, un métier ou une profession avec compétence, sécurité, responsabilité et qualité.

Formation qualifiante et transférable

Reconnaissance officielle de la formation par un diplôme ou une attestation livrée par une autorité reconnue (maison d'enseignement, association sectorielle) et qui pourra être utilisée dans un autre milieu de travail.

Formation sur mesure

Formation répondant à un besoin spécifique bien déterminé.

Habiletés

Compétences acquises suite au développement des aptitudes et à l'expérience.

Information

Communication d'un message sans effort de convaincre et sans contrôle exigé.

Instructeur (formateur)

Personne habilitée à donner de la formation théorique et/ou pratique.

Masse salariale

Ensemble des montants perçus en rémunération par les travailleurs d'une même entreprise.

Mobilisation

Intervention en vue d'expliquer les motifs de formation aux travailleurs pour leur faciliter l'acquisition de nouveaux comportements ou de nouvelles compétences.

Mobilité de la main-d'œuvre

Changements de travailleurs visant à occuper des postes variés.

Module

Partie d'instruction d'un programme de formation défini par un contenu, une durée et une accréditation.

Objectifs d'apprentissage

Description, à l'aide d'indicateurs, des acquis visés par un apprentissage.

Objectifs généraux - objectifs d'ensemble

Objectifs concernant une performance générale, une fonction ou toute activité ayant plus d'une unité de performance significative.

Objectifs intermédiaires

Objectifs conduisant à un objectif général terminal. Ils sont déterminés par la différence entre l'objectif terminal visé et la situation actuelle.

Organisme formateur reconnu

Entreprise autorisée par la SQDM à donner de la formation.

Partenariat

Approche permettant l'implication de différents partenaires dans la gestion d'un projet en vue d'ententes communes.

Perfectionnement

Formation reçue par un travailleur pour l'occupation qu'il exerce déjà et qui est nécessitée par des changements organisationnels ou techniques.

Performance

Activité orientée vers la réalisation et la réussite d'une tâche.

Plan de cours

Présentation du contenu et des objectifs d'un cours qui sert de guide à l'instructeur.

Plan de formation

Ensemble des activités de formation prévues pour une organisation pour une période donnée (phases, objectifs, activités, matériel et évaluation).

Politique de formation

Énoncé traduisant l'importance de la formation pour l'organisation ainsi que les standards de qualité exigés.

Polyvalence

Caractère d'une formation générale commune qui permet aux travailleurs d'occuper différents postes de travail.

Préalables

Cours, préparation antérieure exigée avant un programme de formation.

Procédure

Guide expliquant la séquence des opérations à suivre en vue d'obtenir un résultat.

Programme de formation

Ensemble structuré de cours qui vise à faire acquérir les compétences et les habiletés requises pour une occupation ou à maintenir les compétences acquises en formation initiale.

Recyclage

Cours permettant d'actualiser des compétences ou des techniques ou de remédier à une insuffisance constatée dans la formation initiale.

Suivi

Processus mis en place pour observer le transfert des compétences acquises.

Tâche

Séquence de travail comportant différentes étapes observables et mesurables. Un ensemble de tâches constitue une fonction dans l'organisation du travail d'une entreprise.

Transfert des apprentissages

Effet d'un apprentissage de nouvelles compétences sur une activité similaire ultérieure.

Bibliographie des références pour la terminologie

Vocabulaire de technologie éducative et de formation,

Madeleine Brisebois, Mariette Grandchamp - Tupula, Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1991.

Dictionnaire actuel de l'éducation, Édition Larousse, 1988.

Bibliographie des ouvrages cités et consultés

Ouvrages cités

(1) Assemblée nationale du Québec, Journal des débats, Commission permanente de l'économie et du travail, le jeudi 13 avril 1995, CET-27, p. 36.

(2) Kochan, Thomas A. "On the Human Side of Technology", ICL Technical Journal, 1988, p.391-400.

(3) Deming, W. Edwards. Hors de la crise, Paris : Économica, 1986, p. 21.

(4) Kirkpatrick, Donald L. "Evaluation", chapter 16, in Craig, Robert L. (ed.) *Training and Development Handbook* , 3rd edition, New York : McGraw-Hill, 1987, p. 302.

Ouvrages consultés

Bramley, Peter. *Evaluating training effectiveness: translating theory into practice*, Montréal : McGraw-Hill, 1991, 144 pages.

Gouvernement du Québec, Ministère de l'Éducation, Direction de la formation professionnelle. *Guide de la consultante ou du consultant en formation sur mesure*, Québec: Direction des communications, 1990, 139 pages.

Mayo, G. Douglas and P.H. DuBois. *The complete book of training*, San Diego : University Associates, 1987, 217 pages.

Nilson, Carolyn. *How to Manage Training*, New York : American Management Association, 1991, 248 pages.

Rothwell, William J. and H.C. Kazanas. *Mastering the Instructional Design Process*, San Francisco : Jossey-Bass, 1992, 386 pages.

Gouvernement du Québec. *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre,* L.E., C. d-7.1, dernière modification : 1er juillet 1998.

Ministère du Revenu du Québec. *Le ministère du Revenu du Québec et l'application de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, Renseignements à l'intention de l'employeur,* 1996, 35 pages.

Emploi Québec. *Loi favorisant le développement de la formation de la main d'œuvre, Rapport quinquennal sur la mise en œuvre 1995-2000,* 44 pages.